

PAZAR YÖNLÜLÜK VE ÖRGÜT STRATEJİSİNİN İŞLETME PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: BİR ARAŞTIRMA -Kaynak Tabanlı Görüş Perspektifinde-

THE EFFECT OF MARKET ORIENTATION AND ORGANIZATIONAL STRATEGY ON BUSINESS PERFORMANCE: A RESEARCH - With the Perspective of Resource-Based View –

Dr. Öğr. Üyesi Ahmet Buğra HAMŞIOĞLU

Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü, abhamsioglu@mehmetakif.edu.tr, Burdur/Türkiye



Reference: Hamşioğlu, A.B. (2018). “Pazar Yönlülük Ve Örgüt Stratejisinin İşletme Performansı Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma -Kaynak Tabanlı Görüş Perspektifinde-”, International Journal of Disciplines Economics & Administrative Sciences Studies, Vol:4, Issue: 9; pp:437-451

Doi Number: <http://dx.doi.org/10.26728/ideas.129>

ÖZ

Stratejik yönetim ve stratejik pazarlama yazınında temel soru işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajını nasıl elde ettikleri ve bunu nasıl sürdürdükleridir. Bu soruya cevap bulabilmek için işletme performansı ile örgüt stratejileri ve pazar yönlülük üzerine ampirik çalışma gerçekleştirilmiştir. Pazar yönlülük ve örgüt strateji seçimi işletmelerin rekabet avantajı yaratmada, yeni mal ve/veya hizmetler, yeni pazar alanları ve fırsatları yaratma uygulamaları ile ortaya çıkmaktadır. Bu çalışmanın amacı Antalya ili organize sanayi bölgesinde faaliyet gösteren imalat işletmelerin de pazar yönlülük ve örgütsel stratejilerin işletme performansı üzerindeki olası etkilerini ve pazar yönlülüğün örgüt stratejisi üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik ampirik bir çalışmadır.

Çalışma 280 imalat işletmesinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmada kısmi en küçük kareler yöntemi ile model testi gerçekleştirilmiştir. Elde edilen bulgulara göre; araştırmada oluşturulan 3 araştırma hipotezi, pazar yönlülüğün, örgüt stratejisi ve işletme performansı üzerinde doğrudan ve pozitif bir etkisinin olduğu ve örgüt stratejisinin de işletme performansı üzerinde doğrudan ve pozitif bir ilişkisinin olduğu görülmüş ve oluşturulan araştırma modeli doğrulanmıştır

Anahtar Kelimeler: Pazar Yönlülük, Örgüt Stratejisi, İşletme Performansı

ABSTRACT

The key questions in the strategic management and strategic marketing literature are how businesses have achieved and sustained sustainable competitive advantage. In order to find answers to these questions, an empirical study has been conducted on business performance, organizational strategies and market orientation. Market orientation and organizational strategy selection emerge for businesses with the practices of creating competitive advantage, new goods and/or services, and new market areas and opportunities. The purposes of this empirical study are to determine the possible effects of market orientation and the organizational strategies on the business performance in the manufacturing enterprises operating in the Antalya Provincial Industrial Zone and to specify the effect of the market orientation on the organizational strategy.

The study was carried out in 280 manufacturing enterprises. In the study, the model test was performed by using the partial least squares method. According to the results of the 3 research hypotheses of the study, it was found that market orientation, organizational strategy and business performance had a direct and positive impact on business performance and that organizational strategy had a direct and positive relationship with the business performance; and thus, the research model was validated.

Keywords: Marketing Orientation, Organizational Strategies, Business Performance

1. GİRİŞ

Pazarlama ve stratejik yönetimin ilişkili olduğu bir gerçektir. Bununla birlikte müşterileri ilgilendiren konularda daha duyarlı olması ve sadece pazarlama işleviyle sınırlı olmamasına rağmen son on yıla kadar çok fazla incelenmiş bir alan değildir. O yıllardan beri, ilgili araştırma alanları örneğin işletme stratejisi ve pazarlama stratejisi arayüzü, karşılaştırma üstünlük ve rekabet avantajı, örgütsel kültür ve örgütsel yapı ve süreçler gibi konularda yoğunlaşmaktadır (Morgan ve Strong, 1998:1051-1073).

İşletme yöneticileri strateji seçimlerini farklı vurgulamakta ve başarmak istedikleri hedeflere bağlı olarak strateji seçimlerini belirleyebilmektedirler. İşletmelerin kaynak tabanlı görüşü mevcut araştırma için teorik çerçeve sunmaktadır. Bu görüşe göre, bir işletmenin benzersiz kaynaklarının etkin kullanımı sürekli bir rekabet avantajına yol açmaktadır (Grave vd., 2009:282-300). Bu nokta, pazarlama kavramına dayalı olarak, pazar yönlülüğünün yapısı işletmelerin başarısını açıklamak için yaygın olarak kullanılmaktadır. Dahası pazar yönlülük kavramı sürdürülebilir rekabet avantajını açıklayan alternatif bir kavram olarak görülmektedir (Evanschitzky, 2007:349-368). 1950'lerin sonlarından bu yana pazar yönlülük, pazarlama kavramının uygulanması, hem pazarlama araştırmacıları hem de uygulayıcıları tarafından büyük bir ilgi görmüştür (Sittimalakorn ve Hart, 2004:243-253).

Strateji ve pazar yönlülük rekabet avantajının yaratılmasında en çok incelenen konular arasında yer almaktadır. İşletmelerin sahip olduğu kaynak ve yetenekler ve seçtikleri stratejiler rekabet avantajının elde edilmesinde yeni mal ve/veya hizmetler, yeni pazar alanlarının yaratılması ile ortaya çıkmaktadır (Eisenhardt ve Martin, 2000:1105-1121).

Bu çalışmada, pazar yönlülük ve örgütsel stratejilerinin işletme performansı üzerindeki etkisi ve pazar yönlülüğünün örgüt stratejileri üzerindeki etkisini belirlemeye dönük ampirik bir çalışmadır. Çalışmada ilk önce, pazar yönlülüğünün doğası açıklanmakta ve teorik temelleri tartışılmaktadır. İkinci olarak örgüt stratejileri ve işletme performansı açıklanmış ve örgüt stratejisi 6 boyutta değerlendirilmiştir. Üçüncü olarak Antalya organize sanayi bölgesindeki imalat işletmelerinde yapılan çalışmanın tasarımı, kullanılan yöntem, analiz tekniği ve elde edilen bulgular açıklanmış ve çalışma sonuç ve öneriler kısmı ile sonuçlandırılmıştır

2. KURAMSAL ÇERÇEVE

2.1 Pazar Yönlülük

Pazar yönlülük, pazarlamanın temelidir ve stratejik yönetim gibi diğer alanlarda da giderek daha fazla önem kazanmaktadır (Gebhardt vd., 2006:37-55). Stratejik yönetim ve pazarlama yazınında pazar yönlülüğünün artan ilgisine ve işletme performansı ile kurduğu ilişkinin önemine rağmen çok az sayıda ampirik çalışmanın konusu olmuştur (Greenley, 1995:1-13). Narver ve Slater (1990) yılında pazar yönlülüğü ölçmek için bir ölçek geliştirmiş ve performansla ilişkisini ölçen ilk büyük ampirik çalışmayı gerçekleştirmiştir (Narver ve Slater, 1990:20-35). Kohli ve Jaworski (1990) yaptıkları çalışmada pazar yönlülüğü, müşterilerin mevcut ve gelecekteki ihtiyaçları ve bu ihtiyaçları etkileyen dışsal faktörler hakkında pazar bilgisinin üretilmesi ve yayılması olarak tanımlamışlardır (Kohli ve Jaworski, 1990:1-18).

Slater ve Narver (1993) de pazar yönlülüğü, yönetim felsefesinin, sürekli işletme faaliyetlerinin yerine getirilmesinde müşterilerin beklenti ve ihtiyaçlarına hızlıca cevap vermeyi gerektirecek uygun stratejilerin seçilmesi, uygulanması ve bunların işletmenin her düzeyinde benimsenmesi ile ilgili olduğu belirtmişlerdir (Slater ve Narver, 1993: 33-51). Deshpande ve Farley, (1998) de yaptıkları çalışmada ise, pazar yönlülükle müşteri yönlülüğünün aynı anlama geldiğini ve pazar yönlülüğünün kültürel bir odaklanmanın yansıması olduğunu ileri sürmüşlerdir (Deshpande ve Farley, 1998:237-239).

Narver ve Slater (1990) yılında, pazar yönlülüğü, müşteri yönlülük, rakip yönlülük ve hedef müşterilere üstün değer yaratmak için işletme kaynaklarının kullanımını organize eden işlevsel bir

koordinasyondan oluştuğunu belirtmişlerdir (Narver ve Slater, 1990:20-35). Pazar yönlülük, işletmelerin strateji seçimine yardımcı olmaktadır. Bu durum ise, müşterilerin isteklerine daha iyi karşılık verme, rakipler karşısında en iyi örgüt stratejisinin belirlenmesi, rekabetçi üstünlüğün sürdürülmesine ve işletme performansının uzun erimli artmasına öncülük eder. İşletmelerin bunu başarabilmesi için pazar yönlülüğü benzersiz bir kaynak olarak görmeleri gerekir (Matsuno ve Mentzer, 2000:2-3). Benzer şekilde Akimova'da (2000) yılında pazar yönlülüğü sürdürülebilir rekabetçi üstünlük yaratan önemli bir kaynak olduğunu belirtmiştir (Akimova, 2000:1128-1148).

Mengüç ve Auh'ın (2006) yaptıkları çalışmada pazar yönlülüğü *kaynak tabanlı görüş ve dinamik yetenekler perspektifinden* ele alarak incelemişler ve pazar yönlülüğü, nadir, değerli ve taklit edilemeyen işletme seviyesinde kaynaklar kombinasyonu olduğunu belirtmişlerdir. İşletmelerin pazar yönelimli uygulamalar gerçekleştirerek rekabetçi avantaj elde etme ve sürdürme imkanına sahip olacaklarını belirtmişlerdir. Ayrıca, pazar yönlülüğün yeni dinamik yetenekler yaratmak için diğer içsel tamamlayıcı kaynaklar ile birleştirildiğinde işletme performansında daha fazla iyileştirme sağlayacağını belirtmişlerdir (Mengüç ve Auh, 2006:64-65).

Pazar yönlülük, sürdürülebilir rekabetçi üstünlük yaratan en önemli pazarlama kültürüdür. Pazarlama kültürü pazar yerinde işletmenin tutumunu ve pazarlama psikolojisiyle uyumlaşmayı içerir. Ayrıca pazarlama kültürü taklit etme ya da taklit engelleri yaratır (Papatya, 2007:144). Benzer şekilde, Hurley ve Hult'da (1998) de pazar yönlülüğü öğrenme yönlülüğü ve pazarı derinlemesine ortaya koyan bir kültür düzeyi olarak tanımlamışlardır (Hurley ve Hult, 1998:42-54).

Homburg ve Pflesser (2000) de temel değerler, normlar, eserler ve davranışlardan oluşan pazar yönlü örgüt kültürünün çok katmanlı bir kavramsallaştırmasını geliştirerek kültürel perspektifi genişletmiştir (Homburg ve Pflesser, 2000:449-462). Zhou ve arkadaşları (2008) yılında pazar yönlülüğü hem kültürel hem de davranışsal unsurlardan oluşan bir kavram olarak kavramsallaştırmakta bu da örgütsel düzeydeki pazar yönlülük kültürünün birim düzeydeki pazar yönlülük davranışını etkilediğini belirtmişlerdir (Zhou vd.,2008:985-1000).

İşletmeler mevcut kaynak ve yeteneklerden faydalanırken, pazarda ortaya çıkan fırsatları değerlendirirken etkili işletme stratejileri geliştirerek ve uygulayarak üstün performans elde etmeye çalışırlar (Bharadwaj vd., 1993:83-99). Pazar yönlülük ve diğer stratejik yönlülükler de işletme düzeyinde kaynaklar ve yetenekler olarak kabul edilmektedir. Özellikle de pazar yönlülük felsefi temelleri ve geliştirdiği stratejik davranışların bir sonucu olarak değerli, nadir, taklit edilmesi zor ve ikame edilmeyen bir yetenek olarak nitelendirilir (Theodosiou vd., 2012:1058-1070).

2.2 Örgüt Stratejisi

Günümüzün şiddetli rekabet ortamında güçlü bir rekabet avantajı elde etmek üst düzey yöneticiler için kritik bir görevdir. Örgüt stratejisinin kullanımı temel yeteneklerin geliştirilmesi için gereken kaynaklara yatırım yapılarak sürdürülebilir bir rekabet avantajı sağlamanın bir yoludur ve bu avantaj sürdürülebilir ise uzun vadede üstün performansla yol açacaktır (Lin vd., 2014:1979-1990). İşletmeler, faaliyetlerini gerçekleştirirken ve rakipleriyle mücadele ederken seçtikleri stratejiler diğer bir ifadeyle stratejik eğilimleri nedeni ile birbirinden farklılaşırlar. Rekabetin ve değişimin yoğun olduğu iş dünyasında, rekabet avantajı kazanmada, izlenen strateji tipi önemli bir role sahiptir (Özşahin vd., 2017:749-765).

Stratejik yönetim yazınında, stratejinin tanımı ve strateji tipleri hakkındaki tartışmalar artmaktadır. Strateji açıkça, değişen işletme çevresinde başarının anahtarıdır. Strateji örgütün tüm üyeleriyle bağlantı kurabilen birleştirilmiş bir yön duygusu sağlar. Stratejiyle ilgili olarak bir hiyerarşinin varlığından söz etmek mümkündür. Bunlar; işletme stratejisi, bir işletmenin hangi işletmelere dahil olması gerektiğine ve bu önceliklerin ve kaynaklarının bu işletmeler arasında nasıl dağıtılacağı sorusuyla ilgilenirken, işletme düzeyinde strateji, bir işletmenin bir biriminin veya işletmenin bir bölümünün sektörde nasıl rekabet edeceği ile ilgilidir (Papatya, 2007:5; Walker ve Ruekert, 1987:15-33).

İşletmelerin strateji seçimi gelişmekte olan pazar fırsatları ve mevcut pazarların kullanımı için örgütsel kaynakları nasıl bir araya getirdiğini ve desteklediğini göstermektedir (Storey ve Hughes, 2013:833-856). İşletmelerin strateji seçimleri üstün performans için işletme tarafından uygun davranışları oluşturmada uyguladıkları stratejik davranışlarıdır. Stratejik seçimler, işletmelerin pazarda nasıl rekabet etmek istediklerini ve yeteneklerini veya pazarları keşfetme ve geliştirme konusundaki istekliklerini yansıtmaktadır (Cheng ve Huizingh, 2014:1235-1253).

Pazarda faaliyet gösteren işletmeler rakipleri ile mücadele ederken belirledikleri stratejiler nedeni ile birbirinden farklılaşırlar. İşletmelerin strateji seçimleri, yazında bir çok yazar tarafından açıklanmış ve çeşitli şekillerde sınıflandırmaya tabi tutulmuştur. Yazında, pek çok strateji sınıflaması (Porter, 1996:61-78; Mintzberg, 1978:934-948; Miles ve Snow, 1978:13-29;) yapılmıştır. Ancak bu sınıflandırmalar içinde Miles ve Snow'un (1978) yılında yaptığı (fırsatçılar, analizciler, savunmacılar ve tepkiciler) sınıflaması yazında en çok kullanılan sınıflamadır (Laugen vd., 2006:85-95; Aragon-Sanchez ve Sanchez-Marin, 2005:287-308; Parnell vd., 2015:402-431).

Miles ve Snow'un (1978) deki sınıflandırmasından sonar Venkatraman (1989) da yaptığı çalışmada örgüt stratejilerini geliştirerek (agresif, analizci, proaktif, savunmacı, gelecek yönlü ve risk alma) olmak üzere şekilde sınıflandırmıştır (Venkatraman, 1989:942-962). Bu çalışmada Venkatrama'nın (1989) yılında yaptığı sınıflandırmaya bağlı kalınmıştır. Aşağıdaki Tablo 1'de örgüt strateji tipleri açıklanmaktadır.

Tablo 1: Örgüt Stratejisi Tipolojisi

Boyutlar	Açıklamalar
Agresiflik	Bu boyut, bir işletmenin pazardaki pozisyonunu, pazardaki rakiplerinden daha hızlı bir oranda iyileştirmek için kaynak tahsisinde benimsediği duruşu ifade eder. Bunlar, ürün yenilikleri ve/veya pazar geliştirme veya nispi pazar payını ve rekabetçi pozisyonunu geliştirmek için yüksek yatırımlara dayanabilir. Agresif bir tutumun ve yoğun rekabetin pazara yeni girenlerin hayatta kalması ve başarısı için kritik bir öneme sahip söylenebilir. Agresiflik, bir işletmenin rakiplerine doğrudan veya yoğun bir şekilde karşı koyma eğilimini ifade eder. Agresiflik, geleneksel rekabet yöntemlerine dayanmak yerine geleneksel olmayan bir istekliliktir. Yani sektör liderlerine meydan okumak için alışılmış taktikleri benimseme, rakiplerin zayıflıklarını analiz etme ve hedefleme ve yüksek katma değerli ürünler sunmaktır.
Analizci	Bu boyut genel problem çözme süreçlerinin özelliğine işaret eder. Bu sorunların kökleri için daha derin araştırma eğilimlerine ve mümkün olan en iyi çözüm alternatiflerini ortaya koyma noktasında işletmenin karar alma sürecinin önemli bir özelliğini oluşturmaktadır. Aynı zamanda seçilen hedeflerin gerçekleştirilmesine yönelik kaynak tahsisinde elde edilen iç tutarlılığın yanı sıra uygun yönetim sistemlerinin (bilgi ve kontrol sistemleri, yönetim ödül sistemleri, rekabetçi istihbarat sistemleri vb gibi) kullanımını da kapsar.
Proaktif	Bu boyut, gelişmekte olan sektörlerle katılım, proaktif pazar arayışları ve değişen çevresel eğilimlere verilecek olası cevaplara proaktif davranışları yansıtmaktadır. Mevcut faaliyet hattı ile ilgili olabilecek ya da olmayabilecek yeni fırsatları aramak yeni ürünlerin ve markaların rekabette öne sürülmesi, yaşam döngüsünün olgunlaşan ya da azalan aşamalarında stratejik olarak ortadan kaldırılması örnek olarak verilebilir. Böylece proaktif bir işletme takipçi olmaktan ziyade liderdir. Çünkü her zaman böyle bir ilk olmasa bile yeni fırsatları ele geçirme iradesine ve öngörüsüne sahiptir.
Savunmacı	Bu boyut, savunma davranışlarını yansıtır ve maliyet azaltma ve verimlilik arama yöntemleri üzerinde durulması açısından kendini göstermektedir. Savunma yönlü stratejiyi kullanan işletmelerin öncelikli amacı kendi ürün, pazar ve teknolojilerini korumaktır.
Risk Alma	Bu boyut, çeşitli kaynak ayırma kararlarına ve aynı zamanda ürün ve pazar seçimine yansıyan risklilik derecesini ifade etmektedir. Stratejik eğilimin risklilik özelliği bir eylemden türetilen olası kayıpları veya kazançlar olarak tanımlanmaktadır. Bu nedenle kaynak ayırma durumlarında risklilik önemlidir ve rekabet stratejisinde yer alan karar süreçlerinin belirlenmesinde anahtar bir parametre olarak görülür. Risk alma özelliği risk odaklı karar verme ve önemli bir finansal ve insan kaynakları yatırımı gerektiren analitik olmaktan ziyade sezgisel bir özelliktir.
Gelecek Yönlü	Strateji kavramı arzu edilen ve/veya öngörülen gelecek ve bir işletmenin arzulan performans arasındaki kavramsal ilişkiyi vurgular. Stratejik yönetim tanımlamaları, öngörü ve işletme performansı arasındaki kavramsal ilişkiyi vurgulamaktadır. Önemli çevresel değişim karşısında uzun vadeli vizyonun pazarlık rekabet avantajı sağlamak için stratejik bir zorunluluk olduğu görülmektedir.

Kaynak: Venkatraman, 1989:942-962; Morgan ve Strong, 2003:163-176; Lumpin ve Dess, 1996:135-172'den yararlanılarak yazar tarafından oluşturulmuştur.

2.3 İşletme Performansı

Performans amaçların gerçekleştirilmesi için gösterilen planlı tüm çabaların ve sonuçların nitel ya da nicel olarak değerlendirilmesidir. Performans, belirli hedef ve önceliklere yönelik tanımlı bir süreç içinde sonuçlar üretme yeteneği olarak tanımlanmaktadır. Küresel rekabet şartları işletme

performanslarını detaylı ve çok yönlü ele almayı gerekli kılmaktadır. Çünkü performans ölçümü işletmenin stratejik kararlarını etkilemektedir. Günümüzde, işletmelerde maddi ve fiziksel varlıkların öneminin maddi olmayan ve entelektüel varlıklara doğru kayması nedeni ile işletme performansının ölçülmesinde sadece finansal göstergelere odaklanmasına ciddi eleştiriler yapılmaktadır. Bugün bir çok işletme finansal ve finansal olmayan performans ölçülerinin her ikisini birlikte kullanmaktadır (Hamşioğlu, 2017:375-403; Usta, 2011:65-84; Akman vd., 2008:93-115; Ocak vd., 2017:1-16). Bu ölçümler şu performans ölçme kriterlerini içermektedir; pazar payı, yeni ürün ve hizmetlerin satışı, yatırım geri dönüş oranları, süreç iyileştirmelerini ve pazara verilecek tepkiyi içermektedir (Ferraresi vd., 2012: 688-701).

3. UYGULAMA

3.1 Veri Toplama

Araştırmanın ana kütesini Antalya Organize Sanayi Bölgesinde (OSB) de bulunan 328 imalat işletmesi oluşturmaktadır. OSB'deki işletmelerle ilk önce telefon görüşmesi yapılmış görüşmede çalışma anlatılmış ve araştırmaya katılmayı kabul eden 280 işletme yöneticisiyle anketörler yardımı ile yüz yüze görüşme yöntemiyle çalışma gerçekleştirilmiş ve anketler doldurtulmuştur.

3.1.1 Ölçümler

Çalışmada geçerliliği ve güvenilirliği ispatlanmış ölçekler kullanılmıştır. Oluşturulan anket formundaki ifadeler, 1=kesinlikle katılmıyorum, 5= kesinlikle katılıyorum şeklinde oluşturulan 5'li likert ölçeği kullanılarak ölçülmüştür (Hamşioğlu, 2018a:194).

3.1.1.1 Pazar Yönlülük

Çalışmada pazar yönlülük ölçeğini ölçmek için, Kohli ve arkadaşlarının (1993) de geliştirdiği MARKOR ölçeği kullanılmıştır. Ölçek ilk başta 32 maddeden oluşmaktayken daha sonra bu ölçeği 20 maddeye indirmişlerdir. Üç boyutta değerlendirilen ölçek; pazardan bilgi toplama boyutu 6 madde, toplanan bilginin yayılması boyutu 5 madde ve pazara tepki verme boyutu ise 9 madde ile ölçülmüştür.

3.1.1.2 Örgüt Stratejisi

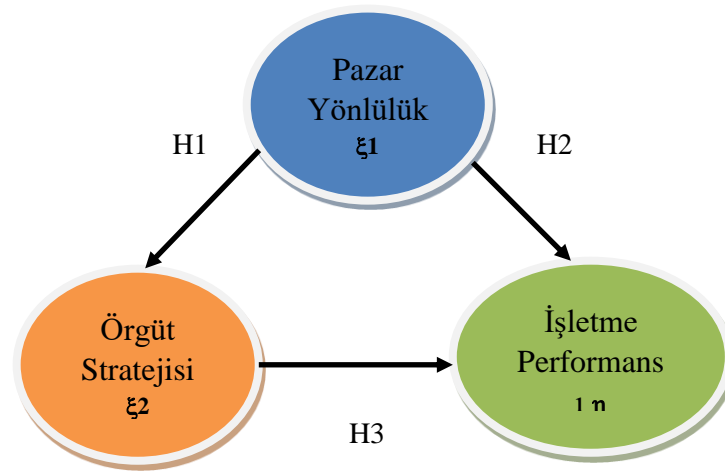
Örgüt stratejisini ölçmek için Venkatraman (1989) yılında yaptığı çalışmaya bağlı olarak değerlendirilmiştir. Örgüt stratejisi, analizci boyutu, 6 madde, agresif boyutu 4, savunma boyutu 4, gelecek boyutu 5, proaktif boyutu 5 ve risk alma boyutu 5 olmak üzere toplam 6 boyutta 29 soru ile ölçülmüştür.

3.1.1.3 İşletme Performansı

İşletme performansını ölçmek için Morgan ve Strong (2003) yılında ve Morgan ve arkadaşlarının (2009) yılında yaptıkları çalışmadan yararlanılarak hazırlanmıştır. İşletme performansı, pazar payı, satış artışı, genel işletme performansı, karlılık ve müşteri memnuniyeti olmak üzere 5 madde ile ölçülmüştür.

3.1.2 Araştırma Modeli ve Hipotezler

Araştırmanın modeli, kuramsal çerçeveye bağlı olarak geliştirilmiştir. Pazar yönlülüğün örgüt stratejisi ve işletme performansı arasında doğrudan ve pozitif ilişkisini ve örgüt stratejisinin işletme performansı üzerinde doğrudan ve pozitif ilişkisini belirlemeye dönüktür. Modeldeki ilişkileri belirlemek için 3 araştırma hipotezi oluşturulmuştur. Aşağıdaki şekil 1'de araştırma modeli ve hipotezler gösterilmiştir.



Şekil 1: Araştırma Modeli ve Hipotezler

H1: Pazar yönlülük ile örgüt stratejisi arasında pozitif bir ilişki vardır

H2: Pazar yönlülük ile işletme performansı arasında pozitif bir ilişki vardır

H3: Örgüt stratejisi ile işletme performansı arasında pozitif bir ilişki vardır

3.2 Analiz Tekniği

Kısmi en küçük kareler yöntemi (Partial Least Squares-PLS) yol modellemesi bileşik tabanlı yol modellerini tahmin etmek için varyans tabanlı bir yöntemdir. PLS, muhasebe, stratejik yönetim, pazarlama gibi çeşitli işletme disiplinlerinde hızla artan bir kullanıma sahiptir (Carrion vd., 2016:4545-4551). PLS, neden sonuç ilişkilerini tahmin etmek için kullanılan çok değişkenli istatistiksel bir tekniktir (Henseler vd., 2016a:405-431). PLS analizi en göze çarpan ikinci nesil veri analiz tekniğidir. PLS modelinde birçok bağımlı ve bağımsız değişkeni aynı model içinde analiz etme imkânını araştırmacılara sunulmaktadır (Hamşioğlu, 2018b:208).

PLS'in temeli, temel bileşenler analizi ve kanonik korelasyon analizine benzeyen alternatif en küçük kareler algoritmasından oluşmaktadır. En çağdaş görünümünde PLS yol modellemesi yapı ölçümü için her iki modelini ve kompozit modelleri tekrarlamalı ve tekrarlamalı olmayan yapısal modelleri tahmin edebilen ve model uyum testlerini gerçekleştiren tam teşekküllü bir yapısal eşitlik modelidir. PLS yol modelleri iki lineer set olarak tanımlanmıştır. Ölçüm modeli (dış model olarak adlandırılır) ve yapısal model (aynı zamanda iç model olarak adlandırılır). Ölçüm modeli bir yapı ile gözlemlenen göstergeler arasındaki ilişkiyi, yapısal model ise yapılar arasındaki ilişkileri belirler (Henseler vd., 2016b: 2-20). Ayrıca PLS keşif ve doğrulayıcı çalışmalar için uygundur. Çünkü, bir çok yapısal ilişkileri ve öğeler ile karmaşık ve büyük ilişkilerin değerlendirilmesinde kullanılan uygun bir istatistiksel tekniktir (Rezaei vd., 2017:157-181).

3.2.1 Geçerlilik ve Güvenilirlik

PLS yapısal modelin ölçümüne geçmeden önce ölçüm modelinin içsel tutarlılığı ve güvenilirliğini belirlemek için model de yer alan her bir MV'nin Cronbach Alpha (α) katsayısına ve LV'nin açıklanan varyansa olan katkılarına bakılarak değerlendirilmiştir. Bunun için yapılan ilk faktör analiz sonuçları incelendiğinde; performans boyutundan müşteri memnuniyeti 1 değişken, pazar yönlülük boyutunda, pazardan bilgi toplama boyutundan 2 değişken, toplanan bilginin yayılması boyutundan 2 değişken ve pazara tepki verme boyutundan 4 değişken, örgüt stratejisi boyutundan, analiz boyutundan 1 değişken, agresiflik boyutundan 1 değişken, savunma boyutundan 1 değişken, gelecek yönlülük boyutundan 2 değişken, proaktiflik boyutundan 2 değişken ve risk alma boyutundan 2 değişken olmak üzere toplam 18 değişken Agarwal ve Karahanna (2000) yılında yaptıkları çalışmada tavsiye edilen 0.70 eşik değerinin altında kaldığı için analizden çıkarılmıştır (Agarwal ve Karahanna, 2000:678). Daha sonra faktör analizi yeniden yapılmış ve modeldeki tüm değişkenlerin α değeri 0,70'in üzerinde olduğu için modelin bütünsel güvenilirliği sağlanmıştır.

Tablo 2: Ölçüm Modeline İlişkin PLS Faktör Analizi Sonucu

Eksojen LV	Ölçüm Modeli Eksojen MV ve LV		α	Açıklanan Varyans %
	MV	λ		
Pazar Yönlülük ξ_1	X11	0.80	0.94	0.84
	X12	0.84		
	X13	0.82		
	X14	0.73		
	X15	0.71		
	X16	0.81		
	X17	0.75		
	X18	0.77		
	X19	0.75		
	X110	0.77		
	X111	0.82		
	X112	0.83		
Örgüt Stratejisi ξ_2	X21	0.73	0.96	0.81
	X22	0.78		
	X23	0.71		
	X24	0.75		
	X25	0.76		
	X26	0.81		
	X27	0.75		
	X28	0.76		
	X29	0.86		
	X210	0.72		
	X211	0.71		
	X212	0.78		
	X213	0.80		
	X214	0.73		
	X215	0.85		
	X216	0.82		
	X217	0.73		
	X218	0.81		
X219	0.85			
X220	0.77			
Endojen	Ölçüm - Endojen MV ve LV		α	Açıklanan Varyans %
	MV	λ		
İşletme Performansı η	Y1	0.81	0.88	0.90
	Y2	0.88		
	Y3	0.89		
	Y4	0.85		

Yukarıdaki Tablo 2’de yapılan ikinci faktör analizi sonucuna göre (λ) ve (α) değerleri 0.70 eşik değerinin üzerinde olduğu görülmektedir ve her bir MV’nin, ilişki de olduğu LV içerisindeki değişimin büyük bir yüzdesini açıklamaktadır (Agarwal ve Karahanna, 2000:678). Ayrıca Wong (2013) yılında yaptığı çalışmada, ölçeklerin güvenilirliği için alfa katsayısının yerine bileşik güvenilirlik katsayısı (Composite Reliability-CR) katsayılarının PLS analizinde kullanılmasını önermiştir (Wong, 2013:22). Bagozzi ve Yi (1988) yılında yaptıkları çalışmada ise; bileşik güvenilirlik katsayısının 0.70 üzerinde olması gerektiğini belirtmişlerdir (Bagozzi ve Yi, 1988:74-94).

Çalışmada, yakınsaklık (convergent) ve yapı güvenilirliğine bakılmıştır. Yakınsaklık geçerliliği için her bir boyut için ortalama varyans değerleri (AVE) değerlerine bakılmıştır. AVE değerinin 0.50’den büyük olması durumunda yakınsaklık geçerliliğinin sağlandığı kabul edilir. Ayrıca, bileşik güvenilirlik (composite reliability) ve alfa değerlerinin 0.70’den daha fazla olması gerekmektedir (Fornell ve Lacker, 1981:46; Compeau ve Higgins, 1995:129; Hair vd., 2010:686-687).

Tablo 3: Yakınsaklık ve Yapı Güvenilirliği Sonuçları

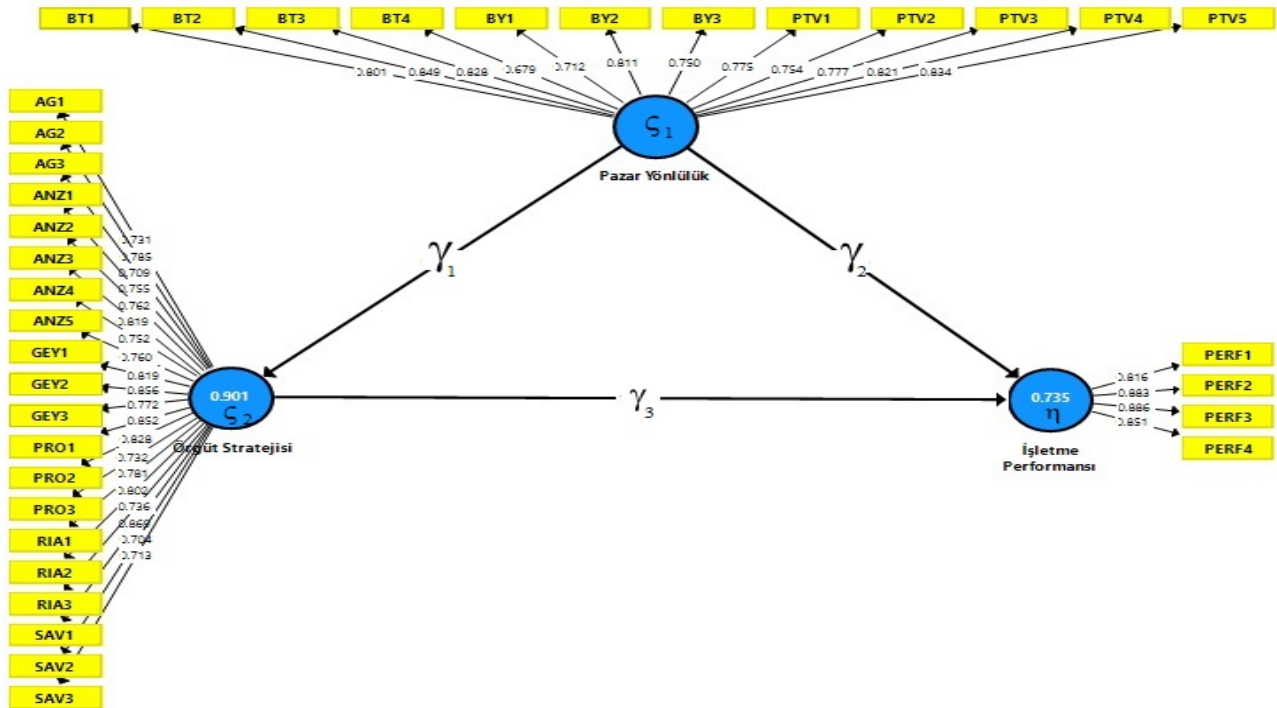
Değerler	AVE	Composite Reliability	Cronbachs Alfa
Pazar Yönlülük	0.615	0.95	0.943
Örgüt Stratejisi	0.606	0.96	0.965
İşletme Performansı	0.738	0.92	0.881

Yukarıdaki Tablo 3’de yakınsaklık ve yapı güvenirligi sonuçları gösterilmektedir. Sonuçlara göre yakınsaklık ve yapı güvenirliginin sağlandığı görülmektedir. Ayrıca çalışmada, ayırma geçerliliği’ne (discriminant validity) bakılmıştır. Fornell ve Lacker’in (1981) yılında yaptığı çalışmada önerdiği yöntem kullanılmıştır. Buna göre, her bir boyutun AVE değerinin karekök değeri, değişkenler arası korelasyon değerlerinden büyük olması gerekmektedir. Böylece ayırma geçerliliği sağlanmış olacaktır (Fornell ve Lacker, 1981:46).

Tablo 4: Ayırma Geçerliliği Sonuçları

	Pazar Yönlülük	Örgüt Stratejisi	İşletme Performansı
Pazar Yönlülük	0.78		
Örgüt Stratejisi	0.66	0.78	
İşletme Performansı	0.65	0.70	0.86

Yukarıdaki Tablo 4’de görüldüğü gibi koyu yazılan değerler AVE değerlerinin karekökünü göstermektedir. Tablodaki diğer değerler, değişkenler arası korelasyon katsayılarını göstermektedir. AVE değerlerinin karekökünün korelasyon değerlerinden daha yüksek olduğu için ayırma geçerliliği sağlanmıştır (Fornell ve Lacker, 1981:46; Afthanorhan, 2013:198-205; Wong, 2013:21-22). Analizler sonucunda ortaya çıkan ölçüm modeli aşağıdaki şekil 2’de gösterilmektedir.

**Şekil 2:** PLS Ölçüm Modeli

3.2.2 PLS Analizi Sonuçları

Ölçüm modelinden hareketle değişkenler arasındaki ilişki SMART PLS programı yardımıyla analiz edilmiştir. Cassell ve arkadaşlarının (1999) yılında yaptıkları çalışmada, PLS modelde yer alan değişkenlere ait katsayıların gerçek değerlerinin büyük örneklerde elde edildiğini belirtmişlerdir. Büyük örnekleme elde edebilmek ve yol katsayılarının değerlendirilmesini yapmak için bootstrapping yapılmalıdır. Minimum örnekleme bootstrapping sayısı 5.000’dir. İki kuyruklu t testi için kritik değerler; t değeri 1.65 ise anlamlılık düzeyi %90, 1.96 ise anlamlılık düzeyi %95 ve 2.58 ise anlamlılık düzeyi %99’dur (Cassell vd.,1999:442; Wong, 2013:23; Hair, vd., 2011:145).

Bu çalışmada da, yapısal modelin, parametre tahminlerine başlamadan önce ve anlamlı t değerlerini hesaplamak için örnekleme yeniden hesaplama yöntemi olan (Bootstrapping) kullanılarak 5000'e çıkarılmıştır. Yeniden hesaplama yöntemi tamamlandıktan sonra, içsel modelin yol katsayılarının önemli olup olmadığını görmek için t değerlerine bakılmıştır. İçsel modele ait t değerleri aşağıdaki Tablo 5'de gösterilmiştir.

Tablo 5: İçsel Modele Ait Yol Katsayılarının t-Değerleri

	t-İstatistiği	p değeri
Pazar Yönlülük → Örgüt Stratejisi	48.950	0.000
Pazar Yönlülük → İşletme Performansı	11.365	0.000
Örgüt Stratejisi → İşletme Performansı	5.378	0.000

Yukarıdaki Tablo 5'de görüldüğü gibi t değerlerinin hepsi 2.58'den büyük olduğu için %99 düzeyinde yol katsayıları anlamlıdır. İçsel modelin yol katsayıları incelendikten sonra dış modelin t değerlerini incelemek gerekmektedir. Dış modelin t değeri aşağıdaki Tablo 6'da gösterilmektedir.

Tablo 6: Dışsal Modele Ait Yol Katsayılarının T-Değerleri

	Pazar Yönlülük	Örgüt Stratejisi	İşletme Performansı	p değeri
BT1	28.886			0.000
BT2	38.199			0.000
BT3	39.883			0.000
BT4	14.278			0.000
BY1	15.918			0.000
BY2	29.605			0.000
BY3	18.432			0.000
PTV1	26.657			0.000
PTV2	19.904			0.000
PTV3	21.980			0.000
PTV4	28.381			0.000
PTV5	30.923			0.000
AG1		17.563		0.000
AG2		22.856		0.000
AG3		15.423		0.000
ANZ1		26.007		0.000
ANZ2		23.336		0.000
ANZ3		28.048		0.000
ANZ4		20.770		0.000
ANZ5		22.299		0.000
SAV1		48.203		0.000
SAV2		14.908		0.000
SAV3		14.710		0.000
RIA1		27.068		0.000
RIA2		30.285		0.000
RIA3		17.923		0.000
PRO1		43.874		0.000
PRO2		36.480		0.000
PRO3		16.586		0.000
GEY1		32.628		0.000
GEY2		44.577		0.000
GEY3		27.513		0.000
PERF1			31.018	0.000
PERF2			43.012	0.000
PERF3			38.257	0.000
PERF4			32.030	0.000

Yukarıdaki Tablo 6'da görüldüğü gibi t değerlerinin hepsi 2.58'den büyük olduğu için %99 düzeyinde yol katsayıları anlamlıdır. Daha sonra yapısal modelde analizin bir parçası olan

determinasyon katsayısı (R^2) değerlendirmesine geçilir. Örgüt stratejisi, R^2 değeri 0.90, ve işletme performansı 0.73 olduğu görülmüştür. Bu duruma göre, yol kat sayılarının önem seviyelerine bakıldığında elde edilen bulguların tamamı kuramsal çerçevede de önerilen araştırma modelini destekler niteliktedir. Yazında R^2 değerleri 0.75, 0.50 ve 0.25 olarak önemli, orta ve zayıf olarak tanımlanmaktadır. (Hair, vd., 2011: 145; Hair, vd., 2014: 174-175).

Sonuç olarak araştırmanın bulguları göstermektedir ki; R^2 değerlerinin yüksek düzeyde olduğu görülmüş ve oluşturulan araştırma hipotezleri *H1*, *H2* ve *H3* kabul edilerek oluşturulan model tam olarak doğrulanmıştır. Aşağıdaki Tablo 7’de özet hipotez kabul tablosu görülmektedir.

Pazar yönlülük, örgüt stratejisini ($\gamma_1=0.72$, $t=48.950$, $p=0,000$), doğrudan ve pozitif olarak etkilediği görülmüştür. Dolayısı ile oluşturulan *H1* hipotezi kabul edilmiştir.

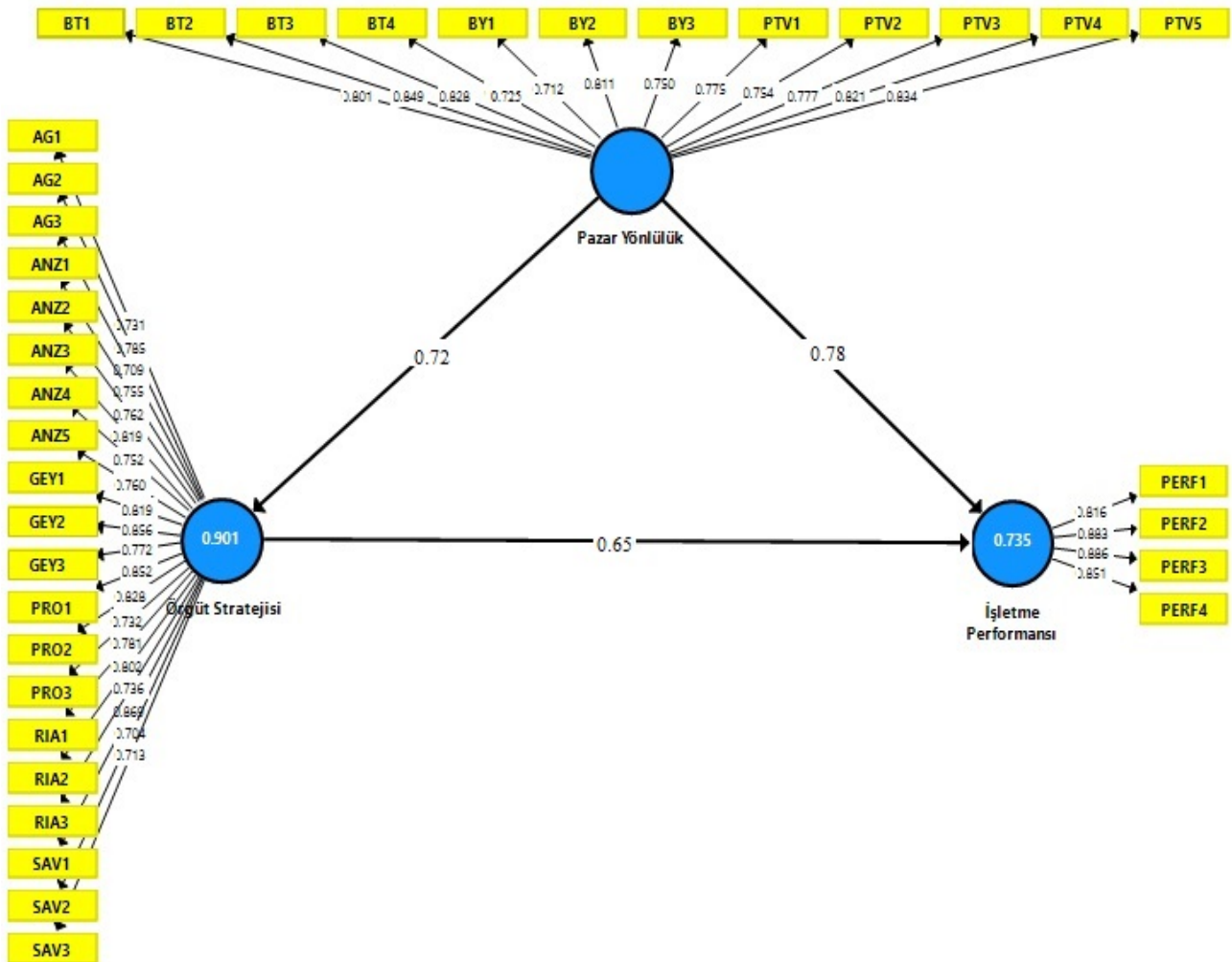
Pazar yönlülük işletme performansını ($\gamma_2=0.78$, $t=11.365$, $p=0,000$), doğrudan ve pozitif olarak etkilediği görülmüştür. Dolayısı ile oluşturulan *H2* hipotezi kabul edilmiştir.

Örgüt stratejisi işletme performansını ($\gamma_3=0.65$, $t=5.378$, $p=0,000$), doğrudan ve pozitif olarak etkilediği görülmüştür. Oluşturulan *H3* hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 7: Hipotezlerin ve Sonuçların Özeti

Hipotezler	Sonuç
H1: Pazar yönlülük ile örgüt stratejisi arasında pozitif bir ilişki vardır	Kabul
H2: Pazar yönlülük ile işletme performansı arasında pozitif bir ilişki vardır	Kabul
H3: Örgüt stratejisi ile işletme performansı arasında pozitif bir ilişki vardır	Kabul

Oluşturulan PLS yapısal modeli Aşağıdaki Şekil 3’de gösterilmektedir.



Şekil 3: PLS Yapısal Model

4. SONUÇ VE ÖNERİLER

Kaynak tabanlı görüş perspektifinde yapılan bu çalışmanın amacı, pazar yönlülük ve örgüt stratejisinin işletme performansı üzerindeki etkisini belirlemek ve örgüt stratejisinin işletme performansı üzerindeki etkisini belirlemektir. Çalışmadan elde edilen bulgulara göre; pazar yönlülüğün örgüt stratejisi üzerinde ($\gamma_1=0.72$, $t=48.950$, $p=0,000$), doğrudan ve pozitif bir etkisinin olduğu görülmüştür. Pazar yönlülüğün işletme performansı üzerinde ($\gamma_2=0.78$, $t=11.365$, $p=0,000$), doğrudan ve pozitif bir etkisinin olduğu görülmüş ve son olarak örgüt stratejisinin işletme performansı üzerinde ($\gamma_3=0.65$, $t=5.378$, $p=0,000$), doğrudan ve pozitif bir etkisinin olduğu görülmüştür.

Türkçe ve Avrupa da yapılan çalışmalarda da pazar yönlülük ve işletme performansı arasındaki pozitif ve olumlu ilişkileri destekleyen çalışmalara rastlanmıştır (Deshpande vd., 1993:23-37; Kohli ve Jaworski, 1990:1-18; Kumar vd., 1998:201-233; Papatya vd., 2008:367-378; Yenilmez, 2000:201-220; Bulut vd., 2009:513-538). Örgüt strateji ile işletme performans arasındaki pozitif ve olumlu ilişkiyi destekleyen çalışmaya da yabancı yazında rastlanmıştır (Venkatraman, 1989:942-962). Morgan ve Strong (1998) yılında yaptığı çalışmada pazar yönlülük ve örgüt strateji boyutları arasında kısmi olarak pozitif ilişkilerin olduğu görülmüştür (Morgan ve Strong, 1998:1051-1073). Dolayısıyla bu çalışmadan elde edilen sonuçlar Türkçe ve Avrupa'da yapılan çalışmaların sonuçlarıyla örtüşmektedir.

Bu çalışmadan elde edilen bulgular işletme yöneticileri için önemli etkilere sahiptir. Örneğin, pazar yönlülüğün işletmeler tarafından benimsenen strateji seçimlerinde önemli bir faktör olduğu görülmüştür. Sonuçta pazar yönlü davranış ile birlikte örgüt stratejisi değerini kabul etmeyen işletmeler (pazar fırsatlarını analiz edemeyecek ve proaktif davranış sergileyemeyecek, rakiplerin davranışları karşısında da kendini savunamayarak gerekli riskleri alamayacak ve önemli çevresel değişimleri fark edemeyerek gelecek yönlü bir davranış içinde olamayacaktır) rekabetçi strateji açısından kötü bir duruma maruz kalacak ve yanlış yönlendirmelerle etkili kararlar alamayacaktır. Bu nedenle yöneticilerin strateji uygulama perspektifine odaklanmanın ötesinde rekabetçi stratejiler üzerinde kilit rol oynayan pazar yönlü davranışla birlikte gerçekleştirilmesi için çaba göstermelidir.

İşletme yöneticilerinin rekabetçi avantajlara ve üstün performansa ulaşmak için kaynak tabanlı görüş perspektifinde işletmeler sahip oldukları yeteneklere ve oluşturdukları örgütsel stratejilere yatırım yapmaları ve bunlardan yararlanmaları gerekmektedir. Bu nedenle, Antalya ili imalat işletmeleri yöneticileri, işletmeler için önemli bir kaynak ve yetenek olarak ifade edilen pazar yönlülüğe ve pazara verilecek tepkileri belirlemede geliştirdikleri örgütsel stratejileri geliştirmek ve yenilikçi ürün ve hizmetler geliştirmek için kaynakları etkin kullanmaları gerekmektedir.

Bu çalışmadan elde edilen sonuçlar yorumlanırken çalışmanın çeşitli kısıtlar altında yapıldığı unutulmamalıdır. En önemli kısıt, çalışmanın sadece Antalya ili organize sanayi bölgesindeki imalat işletmelerinde yapılmış olmasıdır. Buradan elde edilen sonuçlar diğer illerdeki imalat işletmelerine genellenemez. İlerde yapılacak çalışmalarda farklı illerdeki imalat işletmelerinden ve farklı örneklerde yapılacak çalışmalardan farklı sonuçlar elde edilebilir. İkinci önemli bir kısıt çalışmanın sadece imalat işletmelerinde gerçekleştirilmesidir. Farklı sektörlerde yapılacak çalışmalardan farklı sonuçlar elde edilebilir ve sonuçlar karşılaştırılabilir. Üçüncü olarak kişisel beyanlar her zaman gerçek durumu yansıtmayabilir.

KAYNAKÇA

Afthanorhan Wan Mohammad Asyraf Bin Wan (2013). "A Comparison of Partial Least Square Structural Equation Modeling (PLS-SEM) and Covariance Based Structural Equation Modeling (CB-SEM) for Confirmatory Factor Analysis", International Journal of Engineering Science and Innovative Technology (IJESIT), 2 (5): 98-205.

Agarwal R., & Karahanna, E., (2000). "Time Flies When You're Having Fun: Cognitive Absorption and Beliefs About Information Technology Usage", MIS Quarterly, 24, (4): 665-694.

- Akimova, I. (2000). "Development of Market Orientation and Competitiveness of Ukrainian Firms", *European Journal of Marketing*, 34 (9\10):1128-1148.
- Akman, G., Özkan, C., & Eriş, H., (2008). "Stratejik Odaklılık ve Firma Stratejilerinin Firma Performansına Etkisinin Analizi", *İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi*, 7 (13):93-115.
- Aragon-Sanchez, A., & Sanchez-Marin, G., (2005). "Strategic Orientation Management Characteristics and Performance. A Study of Spanish SMEs", *Journal of Small Business Management*, 43 (3):287-308.
- Bagozzi R., & Yi Y., (1988). "On the Evaluation of Structural Equation Models", *Journal of Academy of Marketing Science*, 16 (1): 74-94.
- Bharadwaj, S.,G., Rajan, P., & Fahy, J., (1993). "Sustainable Competitive Advantage in Service Industries: A Conceptual Model and Research Propositions", 57 (4):83-99.
- Bulut, Ç., Yılmaz, C., & Alpkan, L., (2009). "Pazar Oryantasyonu Boyutlarının Firma Performansına Etkileri", *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 9 (2): 513-538.
- Carrion, G.,C., Henseler J., Ringle,C., & Roldan, J.,L., (2016). "Prediction-Oriented Modeling in Business Research by Means of PLS path Modeling: Introduction to a JBR Special Section", *Journal of Business Research*, 69 (10):4545-4551.
- Cassel C., Hackl P.,& Westlund A., H., (1999), "Robustness of Partial Least Squares Method for Estimating Latent Variable Quality Structures",*Journal of Applied Statistics*, 26 (4): 435-446.
- Cheng, C.,C., & Huizingh, E.,K., R.,E., (2014). "When is Open Innovation Beneficial? The Role of Strategic Orientation", *Journal of Product Innovation Management*, 31 (6):1235-1253.
- Compeau, D. R.,& Higgins, C. A. (1995), "Applicaiton of Social Cognitive Theory to Training for Computer Skills", *Information System Research*, 6 (2): 118-143.
- Deshpande, R., Farley, J.,U., & Webster, F., (1993). "Corporate Culture Customer Orientation and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis", *Journal of Marketing*, 57 (1): 23-37.
- Deshpande, R.,& Farley, J. U. (1998). "The Market Orientation Construct: Construct, Correlations, Culture, and Comprehensiveness", *Journal of Marketing-Focused Management*, 2 (3): 237-237.
- Eisenhardt, K.,M., & Martin, J.,A., (2000). "Dynamic Capabilities : What are they?", *Strategic Management Journal*, 21 (10\11):1105-1121.
- Evanschitzky, H., (2007). "Market Orientation of Service Network: Direct and Indirect Effects on Sustained Competitive Advantage", *Journal of Strategic Marketing*, 15 (4):349-368.
- Ferraresi A.,A., Quandt C. Santos dos S.,A., & Frega J.,R., (2012). "Knowledge Management and Strategic Orientation: Leveraging Innvovateness and Performance", *Journal of Knowledge Management*, 16 (5):688-701.
- Fornell C., & Lacker D. F., (1981). "Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error", *Journal of Marketing Research*, 18, (1):39-50.
- Gebhardt, G., Carpenter, G.,S., & Sherry, F., Jr., (2006). "Creating a Market Orientation: A Longitudinal Multifirm Grounded Analysis of Cultural Transformation", *Journal of Marketing*, 70 (October):37-55.
- Grawe, S.,J., Chen, H., & Daugherty, P.,J., (2009). "The Relationship Between Strategic Orientation Service Innovation and Performance", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 39 (4):282-300.
- Greenley, G.,E., (1995). "Market Orientation and Company Performance: Empirical Evidence from U.K Companies", *British Journal of Management*, 6 (1):1-13.

- Hair F.J., William C. B., Barry J. B., & Anderson R., E., (2010). *Multivariate Data Analysis*, Seventh Edition, New Jersey, Pearson, Prentice Hall.
- Hair J.,F., Hult G.,T., Ringle C.,M., & Sarsted M., (2014). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*, Sage Publication, Thousand Oaks, California.
- Hair J.,F., Christian M.,Ringle & Sarstedt Marko., (2011), "PLS-SEM:Indeed A Silver Bullent" *Journal of Marketing Theory and Practive*, 19 (2):139-151.
- Hamşioğlu, A.,B., (2017). "Girişimci Yönlülük, Stratejik Yönlülük ve Performans İlişkisi: İstanbul İli Tekstil İşletmelerinde Bir Uygulama", *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 9 (2):375-403.
- Hamşioğlu, A.,B., (2018a). "İçsel Pazar Yönlülük Pazarlama Yetenekleri, Örgütsel Performans Etkileşimi: Antalya İli Otel İşletmelerinde Bir Uygulama", *Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5 (2):187-203.
- Hamşioğlu, A.,B., (2018b). "Pazarlamada Paradigmik Değişim –Girişimci Pazarlama Davranışlarının Belirlenmesi ve Girişimci Yönlülüğün Rolü: Bir Araştırma-", *Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10 (4):199-222.
- Henseler J., Ringle C., & Sastedt M., (2016a). "Testing Measurement Invariance of Composite Using Partial Least Squares", *International Marketing Review*, 33 (3): 405-431.
- Henseler, J., Hubona, G.,& Ray, P.,A., (2016b). "Using PLS path Modelling in New Technology Research: Updated Guidelines", *Industrial Management & Data Systems*, 116 (1):2-20.
- Homburg, C., & Pflesser, C., (2000). "A Multiple-Layer Model of Market Oriented Organizational Culture: Measurement Issues and Performance Outcomes", *Journal of Marketing Research*, 37 (4):449-462.
- Hurley, R.,& Hult, T. (1998). "Innovation, Market Orientation, and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination", *Journal of Marketing*, 62 (July): 42-54.
- Kohli, A., & Jaworski, B., (1990). "Market Orientation: The Construct Research Propositions and Managerial Implications", *Journal of Marketing*, 54 (2):1-18.
- Kohli, A., K. Jaworski, B., J. & Kumar, A., (1993). "MARKOR: A Measure of Market Orientation", *Journal of Marketing Research*, 30(November): 476-477.
- Kumar, K., Subramanian, R., & Yauger, C., (1998). "Examining the Market Orientation Performance Relationship: A Context Specific Study", *Journal of Management*, 24 (2):201-233.
- Laugen, B.,T., Boer, H., & Acur, N., (2006). "The New Product Development Improvement Motives and Practices of Miles and Snow's Prospectors, Analyzers and Defenders", *Creativity & Innovation Management*, 15 (1):85-95.
- Lin, C., Tsai, H.,L., & Wu, J.,C., (2014). "Collaboration Strategy Decision-Making using the Miles and Snow Typology", *Journal of Business Research*, 67 (9):1979-1990.
- Lumpkin, G.,T., & Dess, G.,G., (1996). "Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking it to Performance", *Academy of Management Reviw*, 21 (1):135-172.
- Matsuno, K., & Mentzer, J.,T., (2000). "The Effects of Strategy Type on the Market Orientation Performance Relationship", *Journal of Marketing*, 64 (October):1-16.
- Mengüç, B., & Auh, S., (2006). "Creating a Firm Level Dynamic Capability through Capitalizing on Market Orientation and Innovativeness", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(1):63-73.
- Miles, R., & Snow, C., (1978). *Organizational Strategy, Structure and Process*, New York:McGraw-Hill.
- Mintzberg, H., (1978). "Patterns in Strategy Formulation", *Management Science*, 24 (9):934-948.

- Morgan, E., & Strong, C., A., (1998). "Market Orientation and Dimensions of Strategic Orientation", *European Journal of Marketing*, 32 (11\12):1051-1073.
- Morgan, N., Vorhies, D., & Mason, C., (2009), "Market Orientation Marketing Capabilities and Firm Performance", *Strategic Management Journal*, 30 (8): 909-920.
- Morgan, R.,E., & Strong, C.,A., (2003). Business Performance and Dimensions of Strategic Orientation", *Journal of Business Research*, 56 (3):163-176.
- Narver, J., & Slater, F.,S., (1990). "The Effect of a Market Orientation on Business Profitability", *Journal of Marketing*, 54 (4):20-35.
- Ocak, M., Peker, G., & Nacak, A.,O., (2017). "Strateji Tipolojilerinin Firmaların Kurumsal Girişimcilik Davranışları ile Finansal Performansı Üzerine Etkisi: Türk Sanayi Firmalarında Görgül Bir Araştırma", *İş ve İnsan Dergisi*, 4 (1):1-16.
- Özşahin, M., Bayarçelik, E.,B., & Yıldız, B., (2017). "Strateji Tipleri ile Yenilik Performansı İlişkisinde Stratejik Karar Verme Hızının Şartlı Değişken (Moderatör) Etkisi", *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, (16.UİK Özel Sayısı):749-766.
- Papatya, N., (2007). Sürdürülebilir Rekabetçi Üstünlük Sağlamada Stratejik Yönetim ve Pazarlama Odağı Kaynak Tabanlı Görüş, *Asil Ya*.
- Papatya, N., Papatya, G., & Hamşioğlu, A.,B., (2008). "Yenilik Pazar Yönlülük ve Örgütsel Öğrenmenin İşletme Performansına Etkisi: Tekstil Sektöründe Faaliyet Gösteren Bir İşletmede Araştırılması", *VII Anadolu İşletmecilik Kongresi Bildiriler Kitabı*, (8-10 Mayıs, Çorum):367-378.
- Parnell, J.,A., Long, Z., & Lester, D., (2015). "Competitive Strategy Capabilities and Uncertainty in Small and Medium Sized Entreprises (SMEs) in China and the United States", *Management Decision*, 53 (2):402-431.
- Porter, M., (1996). What is Strategy", *Harvard Business Review*, 74 (6):61-78.
- Rezaei, S., Mazaheri, E., & Azadavar, R., (2017). Detarminants of Experienced Tourists Satisfaction and Actual Spending Behavior: A PLS path Modeling Approach", *International Journal of Culture Tourism and Hospitality Research*, 11 (2):157-181.
- Sitimalakorn, W., & Hart, S., (2004). "Market Orientation Versus Quality Orientation: Sources of Superior Business Performance", *Journal of Strategic Management*, 12 (December):243-253.
- Slater S.F., & Narver J.C.(1993). "Product –Market Strategy and Performance: An Analysis of the Miles and Snow Strategy Types", *European Journal of Marketing*, 27(10):33-51.
- Storey, C., & Hughes, M., (2013). "The Relative Impact of Culture Strategies Orientation and Capability on New Service Development Performance", *European Journal of Marketing*, 47 (5\6).833-856.
- Theodosiou M., Kehagias J., & Katsikea, E.,, (2012), "Strategic Orientations, Marketing Capabilities and Firm Performance: An Emprical Investigation in the Context of Frontline Managers in Service Organizations", *Industrial Marketing Management*, 41 (7):1058-1070.
- Usta, R., (2011). "Pazar Yöneliminin Firma Performansına Etkisini Güçlendiren Stratejik Yönelimler: Literatüre Dayalı Bütünsel Bir Model Önerisi", *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11 (3). 65-84.
- Venkatraman, V., (1989). "Strategic Orientation of Business Enterprises: The Construct Dimensionality and Measurement", *Management Science*, 35 (8):942-962.
- Walker, O.,C., & Ruekert, R.,W., (1987). "Marketing's Role in the Implementation of Business Strategies: A Critical Review and Conceptual Framework", 51 (July): 15-33.

Wong K.,K.,K.,(2013). “Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Techniques Using SmartPLS”, Technical Note 1, Marketing Bulletin, 24: 1-32.

Yenilmez, B., (2000). “Pazar Yöneliminin (Market Orientation) İşletme Performansı Üzerindeki Etkilerini İrdeleyen Bir Araştırma”, 5.Ulusal Pazarlama Kongresi Bildiriler Kitabı, (16-18, Kasım Antalya):201-220.

Zhou, K.,Z., Li, J.,J.,Zhou, N., & Su, C., (2008). “Market Orientation Job Satisfaction Product Quality and Firm Performance: Evidence from China”, Strategic Management Journal, 29 (9):985-1000.